

Unternehmensplanung und Unternehmenssteuerung mit SAP SEM und mySAP.com

# Unternehmensmanagement als Prozess verstehen

Unternehmen aller Branchen und jeder Größe unterliegen heute einer hohen Veränderungsdynamik. Die tradierten Gewohnheiten unserer industriell geprägten Wirtschaft werden durch die Gesetzmäßigkeiten der „Neuen Wirtschaft“ gründlich in Frage gestellt. Die neuen Marktbedingungen und die neuen Geschäftsmodelle basieren nicht mehr so sehr auf Finanzkapital und Sachanlagen, sondern auf Wissen und „Intellectual Capital“.

Jürgen H. Daum

**D**ie Dynamik und Volatilität in einem wirtschaftlichen Umfeld, das zunehmend auf frei zirkulierendem Wissen und Information basiert, ist deutlich größer als in einem industriell geprägten Umfeld. Internet-Entrepreneure berichten, dass die Veränderungs- und damit die notwendige Entscheidungsgeschwindigkeit in ihrem Umfeld um den Faktor zehn größer ist als die im klassischen Technologiesektor. Dort wiederum soll die Verände-

runzungsgeschwindigkeit nochmals um den Faktor zehn größer sein als in traditionellen industriell geprägten Unternehmen.

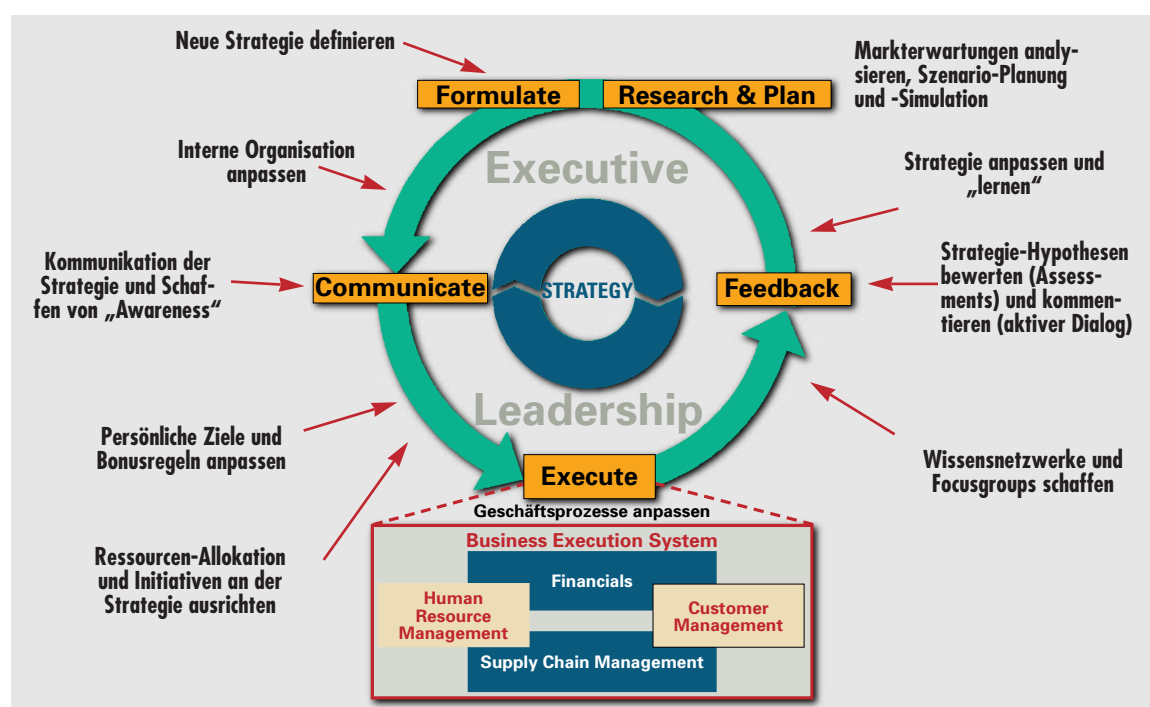
## Neue Managementsysteme erforderlich

Die treibenden Kräfte im neuen wirtschaftlichen Umfeld werden damit der Faktor Geschwindigkeit sowie die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit. Fundamentale Neuausrichtungen von Unterneh-

men oder von Geschäftsbereichen werden zu einem immer wiederkehrenden Vorgang. Das erfordert einen neuen Typ von Managementsystemen.

Das Hauptproblem bislang verbreiteter Managementsysteme ist, dass diese noch zu sehr auf einem ausschließlich kurzfristig orientierten bürokratischen Reporting-Prozess basieren, der keinen offenen zukunftsorientierten Dialog, sondern oft politisches Taktieren und

**Abbildung 1:** Erforderlich sind neue Strategic-Enterprise-Managementsysteme, die kontinuierliche Management-Dialoge und Lernprozesse quer durch die Organisation institutionalisieren.





**Abbildung 2:** Informationen über Erwartungen der Finanz-Analysten und über Marktentwicklungen im Diabetesmarkt werden mittels SEM BIC über das Internet beschafft, in der zentralen SEM-Datenbank abgelegt und mit internen Informationen verknüpft.

nicht wirklich wert-schaffende Aktivitäten fördert. Was fehlt ist ein Managementsystem, das Managementprozesse institutionalisiert, die sowohl kurzfristiges Steuern als auch längerfristiges strategi-

sches Change Management unterstützen [1]. SAP nennt dies ein Strategic-Enterprise-Management-System, für das jetzt auch eine Software-Lösung angeboten wird [2].

### Planung als wichtigster Teilprozess

„One cannot manage change. One can only be ahead of it.“ schreibt Peter F. Drucker, der amerikanische Managementguru, in seinem neuesten Buch [3]. Damit meint er, dass man notwendige Veränderungen als Unternehmen insofern nicht steuern kann, weil die Gründe dafür heute in der Regel von außen vorgegeben sind. Dahinter steht einer der wesentlichen Paradigmenwechsel im Unternehmensmanagement der letzten Jahre: Das Management hat die Unternehmensziele nicht mehr exklusiv unter Kontrolle.

Während früher der Vorstand praktisch allein – nur in grober Ab-

sprache mit dem Aufsichtsrat – über die Unternehmensziele entschied, reden nun, zumindest bei börsennotierten Unternehmen, Fondmanager und andere externe „Profis“ immer mit. Unternehmensleitungen können sich heute nicht mehr nur darauf konzentrieren, die internen Prozesse im Griff zu haben und am Ende über das Ergebnis zu berichten, sondern müssen sich auf von extern vergebene Ziele einstellen und sich auch dazu vorab verpflichten. Unternehmensmanagement hat sich damit in den letzten Jahren von einem *Inside-Out*- zu eine *Outside-In-Prozess* gewandelt.

Um dabei erfolgreich zu sein, benötigen Unternehmen deshalb **1** einen Prozess-Ansatz im Unternehmensmanagement, der sicherstellt, dass extern gesetzte Ziele (die sich immer wieder ändern können), intern konsistent in Maßnahmen umgesetzt und über ein takti-

ches Performance-Management zum Erfolg geführt werden und

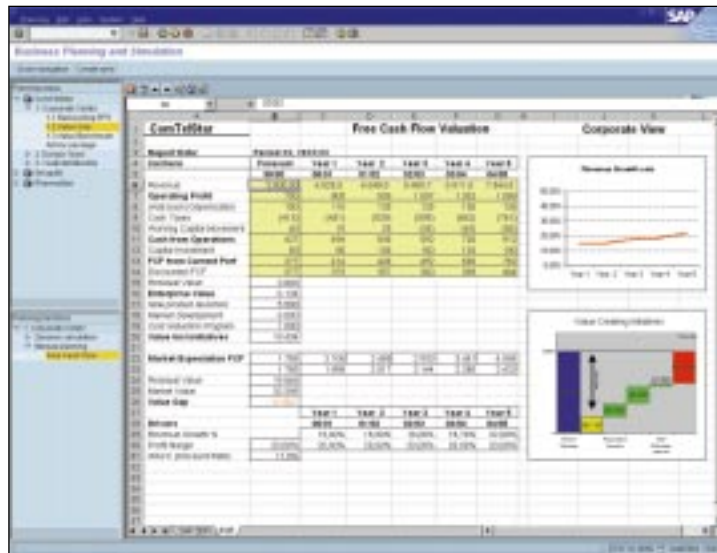
**2** einen neuen Ansatz in der Unternehmensplanung, der sicherstellt, dass die gesamte Organisa-

tion vorausschauend agieren kann und Veränderungen in den Erwartungen wichtiger „Stakeholder“, wie zum Beispiel Investoren und Kunden, frühzeitig wahrgenom-

men werden und über neue bzw. angepasste Strategien und Ressourcen-Reallokation berücksichtigt werden können.

Planung wird damit zum wichtigsten Teilprozess im neuen Managementsystem.

**Abbildung 3:** Durch Abgleich der Kapitalmarkterwartungen mit dem Unternehmensplan im Rahmen eines SEM-BPS-Modells wird der „Value Gap“ transparent.



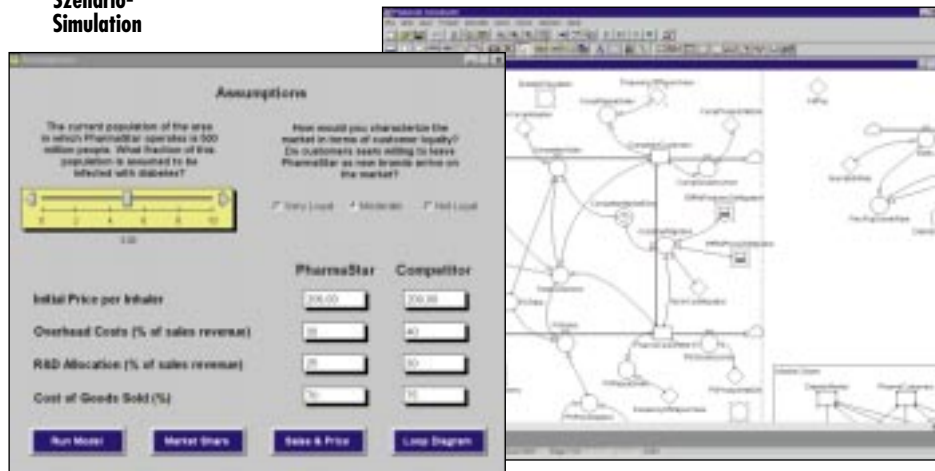
### Neuer Planungsprozess

Eine der wichtigsten Anforderungen von Finanzvorständen an ein modernes Unternehmenscontrolling ist eine verstärkte externe Orientierung und ein Höchstmaß an Flexibilität bei der internen Ressourcen-Allokation. Mit der klassischen Budgetierung, die ein Budget für alle Bereiche für ein ganzes Geschäftsjahr zu einem sehr frühen Zeitpunkt festschreibt, ist dies nicht möglich.

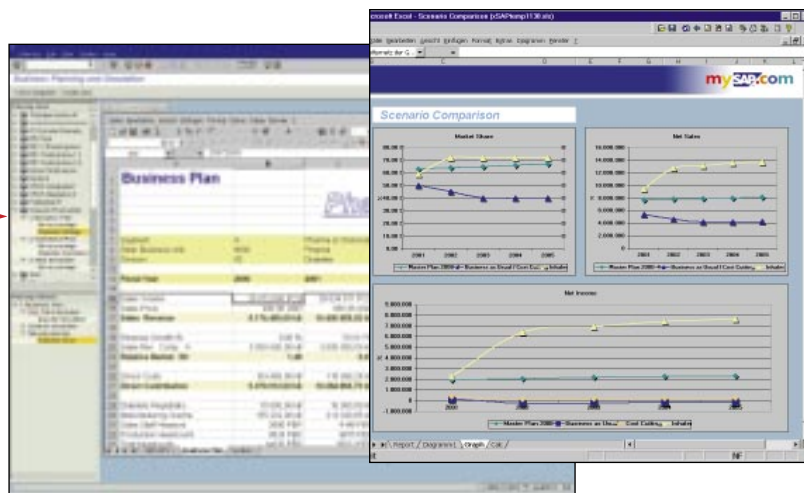
Die strategische Planung ist typischerweise extern ausgerichtet. Ein strategischer Planer beobachtet den Markt auf mögliche zukünftige Veränderungen hin und versucht, daraus mögliche Szenarien und Parameter und Elemente neuer Strategien abzuleiten. Die Unternehmensplanung ist dagegen rein intern orientiert und geht inkrementell vor: Neue Pläne entstehen oft ohne ein Gesamtkonzept, indem die Planungsverantwortlichen der einzelnen Bereiche aus ihrer isolierten Sicht Aufwendungen, Erträge und Investitionen planen und diese Teilpläne dann anschließend aggregiert und konsolidiert werden.

Was fehlt, ist eine Verbindung zwischen beiden Prozessen: Ein integrierter Unternehmensplanungsprozess, der die Fokussierung der Ressourcen-Allokation an strategischen Prioritäten einerseits und die Fähigkeit zum schnellen Prioritätenwechsel und Ressourcen-Reallokation andererseits sicherstellt.

Szenario-Simulation



Erstellen Business-Pläne und Szenario-Bewertung



**Abbildung 4:** Mit Hilfe eines SEM-BPS-basierten System-Dynamics-Modells werden verschiedene Szenarien vom strategischen Planer modelliert, von den Mitgliedern des Management-Teams simuliert und vom Controlling in eine erste Version von Business-Plänen umgesetzt.

**Fallbeispiel**

Unser Beispielunternehmen ist eine fiktive pharmazeutische Unternehmensgruppe, die Schmerzmittel und Diabetika herstellt und vertreibt. Das Unternehmen leidet aktuell unter einem starken Margenverfall und Marktanteilsverlusten im Bereich der Diabetika, dem Hauptumsatzträger der Firma. Auf Grund der historisch guten Performance sind die Erwartungen des Kapitalmarktes gewachsen. Teil des Managementprozesses ist ein laufender Abgleich der Kapitalmarkterwartungen mit den Optionen in den Produktmärkten und den entsprechenden Strategien auf Business-Unit-Ebene. Das Management-Team trifft sich regelmäßig mindestens einmal im Monat zu Management-Reviews, um sowohl

strategische Szenarien als auch den Stand der Strategie-Umsetzung und der aktuellen Unternehmensperformance im Licht neuer Erkenntnisse von der Marktseite zu analysieren und um Entscheidungen über eventuelle Korrekturmaßnahmen zu treffen. Der Strategic-Enterprise-Management-Prozess gliedert sich in mehrere Teilprozesse:

① Zunächst werden Szenario-Pläne erstellt, welche die aktuellen Markttrends berücksichtigen. Darauf aufbauend werden dann interaktiv neue strategische Pläne und entsprechende operative Unternehmenspläne, also

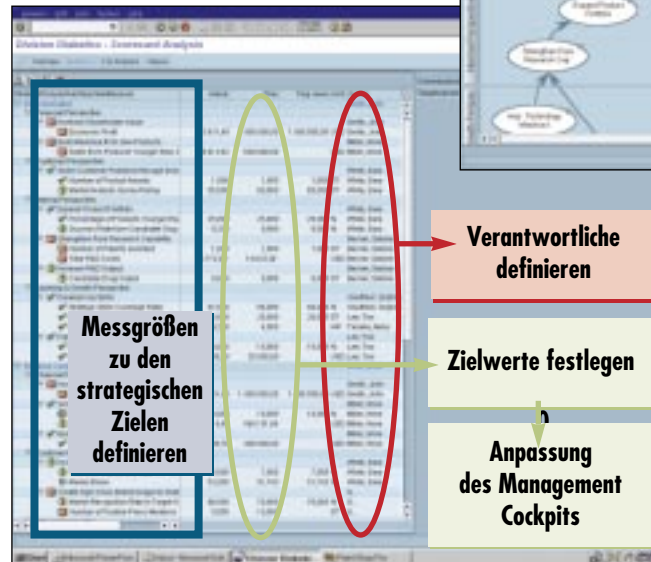


Abbildung 5: So sieht die im Rahmen der SEM-CPM-Balanced-Scorecard-Anwendung erstellte „Strategy Map“ aus, nachdem die neuen strategischen Ziele, deren Abhängigkeiten untereinander sowie die Initiativen und Messgrößen definiert wurden.

Ressourcen-Allokationsvorschläge, unter Einsatz von SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM) erstellt:

- Die strategischen Planer verwenden SEM Business Information Collection (SEM BIC), um regelmäßig über das Internet einerseits nach neuen Analystenberichten und Expertisen bezüglich

der erwarteten Finanzperformance und gleichzeitig nach neuen Trends und Chancen im eigenen (Produkt-)Marksegment Ausschau zu halten. Die gewonnenen Informationen werden in der SEM-Datenbank gespeichert und dienen als Grundlage für die strategische Analyse und die Szenario-Planung (Abbildung 2).

- Mit Hilfe von SEM Business Planning & Simulation werden einmal die Erwartungen des Kapitalmarktes mit dem aktuellen Unternehmensplan abgeglichen, gleichzeitig werden mit Hilfe dynamischer Simulationsmodelle Auswirkungen unterschiedlicher Marktszenarien auf den zukünftigen „Shareholder Value“ simuliert. Dies geschieht in Realtime während des Management-Meetings im Management-Cockpit-Raum – einem für solche Management- und Entscheidungsmeetings speziell konzipierten Raum (vgl. *is report* 4/98, S. 38ff.). Das Management-Team kann so zu einem Konsens bezüglich der Einschätzung der Situation gelangen, um dann gemeinsam ei-

Controlling liefert Vorschläge zu den Messgrößen (Key-Performance-Indikatoren), mit denen die Zielerreichung überwacht werden soll (Abbildung 5).

- Mit Hilfe von SEM BPS wird dann ein neuer vorläufiger operativer Unternehmensplan erstellt, der – da integriert mit der SEM-CPM-Balanced-Scorecard-Anwendung – an den strategischen Zielgrößen für die Key-Performance-Indikatoren ausgerichtet ist (Abb. 6).

2 In den weiteren Schritten des Planungsprozesses wird zunächst der Vertriebs- und Marketingplan und anschließend die komplette Ressourcen- und Lieferkettenplanung verfeinert. Anschließend findet eine detaillierte Produktkalkulation und eine Deckungsbeitrags- und Finanzplanung statt, deren Ergebnisse dann in einen korrigierten SEM-Plan einfließen.

Dazu werden weitere mySAP.com-Anwendungs-Komponenten verwendet, die mit SAP SEM sowohl über rollenbasierte „Web-Workplaces“[4] als auch über das Backend integriert sind:

- Mittels SAP CRM (Customer Relationship Management) werden die erforderlichen Marketing-Maßnahmen

und -Aktionen geplant (Campaign Planning) und eine detaillierte Einschätzung des Bedarfs auf Produktebene gewonnen.

- Mittels SAP APO (Advanced Planner & Optimizer) wird die Absatzplanung auf Produkt- und Produktvarianten-Ebene verfeinert und eine engpassbezogene Fertigungs- und Logistikplanung durchgeführt.

- Mittels SAP HR (Human Resources) werden Personal, Personalbeschaffung, Personalkosten und Personalentwicklungsmaßnahmen geplant.

- Mittels SAP FI/CO (Financials) wird eine detaillierte Produktkalkulation und Deckungsbeitragsrechnung durchgeführt.

- Mittels SAP CFM (Corporate Finance Management) wird die Liquiditätsplanung, Finanzmittelaufnahme und Finanzmittelanlagen geplant.

- Mittels SEM BPS wird der gesamte Planungsprozess überwacht und koordiniert.

3 Der Planungsprozess wird durch Verwendung von Planungs-Sheets, die über einen Web-Browser aufgerufen werden können und den direkten Input der Planungsverantwortlichen ermöglichen, signifikant beschleunigt. So kann der überarbeitete Plan beim nächsten Management-Meeting analysiert und freigegeben werden. Im Beispielunternehmen wird somit monatlich durch Management-Review taktisch gesteuert, indem die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen und strategischen Initiativen überwacht wird. Alle drei Monate wird in größeren Strategie-Review-Meetings die gesamte Strategie auf Grund der aktuellen Marktlage überdacht, angepasst und die notwendigen Ressourcen-Reallokation ausgelöst – es wird also wieder ein neuer kompletter Planungsprozess angestoßen.

Mit diesem Strategic-Enterprise-Management-Prozess ist das Unternehmen in der Lage, relativ schnell auf Veränderungen am Markt mit entsprechenden Maßnahmen und Ressourcen-Umschichtungen zu reagieren. Da dies keine einmalige Angelegen-

Fortsetzung auf Seite 32

### steckbrief



Jürgen H. Daum

Jürgen H. Daum ist seit 1997 Leiter des globalen SEM Strategic Enterprise Management Product Managements in der Entwicklung der SAP AG. Bei der SAP AG war Daum seit 1992 zunächst als Vertriebsberater im Bereich Rechnungswesen-Anwendungen tätig und dann ab 1995 zuständig für Product Management, Vermarktung und Support im Bereich Enterprise

Controlling und Managementreporting-Anwendungen in Europa. Vor seinem Eintritt bei der SAP AG war Jürgen H. Daum mehrere Jahre als kaufmännischer Leiter bei einem mittelständischen Unternehmen der DV-Branche tätig.

ne Entscheidung über eine Strategiekorrektur zu treffen (Abbildungen 3 und 4).

- Mit Hilfe der SEM Corporate Performance Monitor (SEM CPM) Strategy Map werden vom Management-Team die sich aus der neuen Strategie ergebenden Ziele und deren Abhängigkeiten untereinander sowie die erforderlichen Initiativen definiert. Das

